

企業中間管理職の属性

金子 養 正

I 問題意識と視点

“企業は人なり”と言われるように、企業にとって“人材”の確保・育成は大きな課題である。ところが、人材の確保・育成は一朝にして可能となるような簡単なことではない。そして、それは企業自らの手だけでは処理しえない問題であって、広く教育界との提携・協力がなければならないことは言うまでもない。しかし、それにも増して重要なことは、外部から企業活動に必要な人材の吸収を図る以上に、企業内部の教育訓練により従業員の陣容を強化・確立することであり、企業経営における優秀な経営管理職を育成・補給していくことである。

また、ビジネスマンにとって大きな関心事の一つは自分が経営管理職に就けるかどうかであり、企業における経営管理職は社会的評価を受ける地位でもある。

そのような企業の経営管理職はいかに形成され育成されてきたのであろうか。それらを究明することによって、わが国の企業社会における人材観を明らかにすることができる。

経営者（トップ・マネジメント）についてはその社会的性格や歴史的形成過程について既に多くの研究^{注1}が蓄積されている。しかし、管理職（ミドル・マネジメント）の社会的構成についての研究^{注2}は少なくデータがまだ十分に整備され

ているとは言えない。そこで、本稿では、調査をもとに企業管理職の属性はどのようになっているか、高学歴化の進展が管理職の属性にどのような変化を及ぼしているかを探ることとする。

なお、管理職とはC.W.ミルズ^{注3}の表現によればナンバー・ワン階層に対するナンバー・ツー階層である。それは「一つの工場とか部課の責任者である。かれらは、実際に作業を遂行しているエラルヒーと、指揮をする頂点との中間に位置し、頂点にたいして責任を負っている」^{注4}地位であり、「会社幹部は、将来のトップ・マネジメントをどこからか補充しなければならない。経営の士気を保とうと思うなら、この『どこか』というのは、おもにその会社内部でなければならない」^{注5}と述べており、管理職は将来の経営者の候補でもある。

II 調査内容

管理職の属性調査は二度実施^{注6}した。いずれも『ダイヤモンド・会社職員録一全上場会社版』（ダイヤモンド社）を利用し、そこに記載されている管理職（部長・課長およびそれぞれに相当する職位）を母集団とした。初回は1977年度版

注1 わが国企業経営者の社会的性格や歴史的形成過程の研究については、麻生誠「近代日本におけるエリート構成の変遷」（日本教育社会学会編『教育社会学研究』第15集、東洋館出版社、1960年）。青沼吉松『日本の経営層』（日本経済新聞社、1965年）。萬成博『ビジネス・エリート』（中央公論社、1965年）などがある。

注2 企業中間管理職の社会的構成についての研究は、馬場

四郎編「企業部課長層の社会的構成と教育」（東京教育大学教育学部教育社会学研究室、1964年）、中間管理職の学歴構成については、小池和男・渡辺行郎『学歴社会の虚像』（東洋経済新報社、1979年）、岩内亮一『学歴主義は崩壊したか』（日本経済新聞社、1979年）、竹内洋『競争の社会学—学歴と昇進』（世界思想社、1981年）などがあげられる。

注3 C.W.ミルズ、鶴飼信成・綿貫譲治訳『パワー・エリート』上下、東京大学出版会、1958年（C.W. Mills, The Power Elite, 1956）。

注4 前掲書上巻、212頁。

注5 前掲書上巻、214頁。

注6 岩内亮一教授（明治大学）との共同調査である。一回目の調査結果は日本教育社会学会第31回大会（於文教大学、

に記載されている管理職112,834名が母集団で、28の等間隔無作為（但し、業種により層化）に抽出した4,136名を対象として集計・分析した。サンプリングを28等間隔にしたのは最終的な分析対象が4,000名を下廻らないためであった。

集計項目は

(a)管理職が所属する企業についての項目

業種、従業員規模、資本金規模、上場形態、本社所在地、企業成長度（過去10年の従業員規模の増減）

(b)管理職当人の属性に関する項目

職位、所属部課の種類、住所（居住地域）、年齢、出身校、出身校での専攻学科、学校卒業年、入社年、学校卒業と入社との関係であった。

1970年代後半は高学歴社会の到来の議論がされるようになって10年ぐらい経過した時期であり、企業管理職に高学歴化の波が及ぶ直前の時期であった。その後、企業の経営環境が急激に変化するなかで、管理職の属性はどのように変わったかをみるために10年の間隔を置いて二度目の集計分析を行なった。1980年代後半は高学歴化の波が管理職にも及んだ時期である。『会社職員録』1987年版をもとに前回の方法を踏襲した。二度目の調査の母集団は142,646名で、28等間隔無作為（業種により層化）抽出した5024名が対象である。集計項目も前回と同様であるが、二度目で追加した項目は、管理職が所属する企業についての項目で、設立年、企業の業種（総資本利益率）、業績の伸び（10年間の総資本利益率の増減、東洋経済新報社『会社四季報』利用）である。

III 調査結果の分析

管理職の属性を、年齢、学校（最終学歴）卒業年と入社年との関係、出身校（最終学歴）について分析する。

1979年)において「企業中間管理職の学歴構成」として、二回目の調査結果は日本教育社会学会第42回大会（於香川大学、1990年）において「企業管理職の属性分析—10年間の変化」として、いずれも岩内亮一と共同発表した。

1. 所属企業の特徴

まず、管理職が所属している企業の特徴を素描しておく。

設立年は、1977年調査（以下77年調査）では集計しなかったのが1987年調査（以下87年調査）の分だけであるが、明治大正期の設立企業所属が32.5%、昭和元年～20年設立企業の所属36.2%、昭和21年以降設立の企業所属が31.3%で、明治大正期、昭和戦前期、昭和戦後期に分けるとそれぞれ3分の1ずつである（表1 設立年）。昭和30年以降設立の企業に所属する管理職は4.3%と少ない。明治大正年間や昭和戦前期に設立された比較的設立時期の古い企業に所属している管理職が多い。

従業員規模は、従業員1000人未満を中規模企業、従業員1000人以上3000人未満を中堅規模企業、従業員3000人以上1万人未満を大規模企業、従業員1万人以上を巨大規模企業に分類すると、10年間でのがいはほとんどなく、大規模企業所属が約3分の1、中堅規模企業と巨大規模企業所属がそれぞれ4分の1ずつで、多くは従業員数が多い企業に所属している管理職である（表1 従業員規模）。

10年間で従業員数がどれだけ増えたかを規準にして企業の成長度を計り、従業員が10年間で20%以上減少した企業を不況企業、6%～20%の減少があった企業を停滞企業、5%減少～20%増加の企業を安定成長企業、20%以上増加した企業を急成長企業、そして10年間に証券市場へ新たに上場した企業を新規上場企業と分類して、管理職の所属をみると、77年調査では急成長企業と新規上場企業に所属していた管理職が66.1%と約3分の2であったが、10年後では10年間に従業員数を減らしている不況企業、停滞企業の管理職が50.5%と約半分、安定成長企業が3割となっている（表1 企業成長度）。77年には高度経済成長期の余韻がまだ残っている時期でもあり、従業員数が急激に増えている企業や証券市場へ新規上場された企業の管理職が多かった。10年後には、経済の低成長が常態となり、技術革新の進展も相俟って、従業員数を抑制し

表 1. 所属企業の設立年・従業員規模・企業成長度

調査年	設 立 年 (%)					従業員規模 (%)				企 業 成 長 度 (%)					計 % (実数)
	明治・大正 年間	昭和元年 ～20年	昭和21年 ～25年	昭和26年 ～29年	昭和30年 以降	中規模企業 (1000人未満)	中堅規模企業 (1000人～ 3000人未満)	大規模企業 (3000人～ 1万人未満)	巨大規模企業 (1万人以上)	不況企業	停滞企業	安定成長企業	急成長企業	新規上場企業	
1977年	—	—	—	—	—	15.6	27.2	34.1	23.0	12.1	7.7	14.0	43.3	22.8	100.0 (4136)
1987年	32.5	36.2	21.9	5.1	4.3	15.3	25.6	34.6	24.5	27.6	22.9	30.5	14.7	4.4	100.0 (5024)

・1977年調査では所属企業の設立年は集計せず

表 2. 所属企業の業種

(%)

業 種	農林 水産 鉱業	建設	製 造 業								電気 ガス	輸送 通信	商業	金融 保険	不動産	サービス	計
			化学	鉄鋼	機械	電気	輸送用 機器	食料品	繊維	パルプ・紙 石油・石炭製品 ゴム製品、ガラス ・土石、金属 精密機器 その他製造							
1977年	1.2	8.8	8.3	5.5	6.3	8.4	5.4	2.6	3.5	10.6	2.6	9.3	11.2	15.5	0.6	0.8	100.0
1987年	1.0	11.5	7.5	6.5	4.6	10.6	6.6	2.5	2.2	8.3	2.7	4.9	9.4	19.9	0.6	1.1	100.0

(分類は日本標準産業分類の大分類をもとにした。製造業は中分類のうち標本が100以上の業種を独立させ、あとは一括した。)

た企業が多くなったのを反映して、従業員数を減らしている企業に所属する管理職が増えている。

所属企業の業種は、77年で多いのは金融・保険15.5%、次いで商業11.2%、輸送・通信9.3%、建設8.8と上位4業種で4割来を占め、87年では同じく多い順からみると金融・保険19.9%、建設11.5%、電気10.6%、商業9.4%で上位4業種で5割を超えている(表2)。管理職の所属企業の業種は片寄っている。

2. 年齢構成

管理職の年齢構成(表3の計)は、40歳未満、40歳代前半、40歳代後半、50歳代前半、50歳代後半以上に分類(77年調査では40歳代を前半、後半に分けず一括して集計した)してみると、管理職の大半は年齢が40歳代(77年57.1%、87年53.6%)である。しかし、87年では40歳代後半が36.1%、50歳代前半が31.5%であり、多くの管理職は年齢が40歳代後半から50歳代前半であるといえる。77年では40歳未満の若い年齢の管理職も1割強(11.5%)みられたが、87年では3.4%と急減している。それとは逆に55歳以上

の高齢の管理職は77年では7.7%であったが、87年では11.5%と増えている。管理職の年齢構成をみると、多くは年齢が40歳代から50歳代前半であり、その年齢は次第に高くなっている。10年前には40歳未満の若い管理職もかなりいたが、次第にそれらの若い管理職は全体としてみると珍らしくなっている。管理職の年齢は高くなっている傾向にある。そして、40歳未満の若い管理職と55歳以上の高齢の管理職の割合を加えたもので10年間の変化を見ると、77年では19.2%、87年では14.9%である。このことは、管理職の年齢が40歳代から50歳代前半により集中してきていることを物語っている。

企業の従業員規模別に管理職の年齢構成を見ると、従業員規模の大小、10年の間隔にかかわらず管理職の大半は40歳代から50歳代前半の年齢である(表3)。それでも従業員規模の小さな企業には40歳未満の若い年齢の管理職もかなりみられるが、規模が大きくなるにつれ年齢の若い管理職の割合が減少している。87年調査で40歳代後半と50歳代前半の管理職の割合をみると、中規模企業61.3%、中堅規模企業65.3%、

表3. 従業員規模別年齢構成 (%)

	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	計
中規模企業	6.3	20.9	34.1	27.2	11.5	100.0
	19.5	54.5	18.9	7.1	100.0	
中堅規模企業	3.6	18.6	32.4	32.9	12.5	100.0
	12.4	58.3	21.4	7.8	100.0	
大規模企業	2.9	16.8	35.7	32.5	12.1	100.0
	11.0	58.4	23.8	6.8	100.0	
巨大規模企業	2.1	15.3	41.6	31.3	9.7	100.0
	5.6	55.5	29.6	9.4	100.0	
計	3.4	17.5	36.1	31.5	11.5	100.0
	11.5	57.1	23.7	7.7	100.0	

(・数値は不明を除いたもの)

(・上段—1987年 下段—1977年)

大規模企業68.2、巨大規模企業72.9%となっており、規模が大きくなるにつれ管理職の年齢は40歳代後半から50歳代前半に集中している度合いが大きくなり、従業員1万人以上の巨大規模企業では管理職の4人に3人が40歳代後半から50歳代前半の年齢である。前述と同様に管理職年齢のばらつき度合を見るために、40歳未満の若い管理職の割合と55歳以上の高齢の管理職の割合を加えたもので従業員規模別に10年間の変化をみると、77年では中規模企業26.6%、中堅規模企業20.2%、大規模企業17.8%、巨大規模企業15.0%であり、87年では中規模企業17.8%、中堅規模企業16.1%、大規模企業15.0%、巨大規模企業11.8%である。10年の間隔にかかわらず従業員規模が比較的小さな企業ほど管理職年齢にバラエティがあり、従業員規模が大きくなるにつれ、管理職の年齢はある年齢層、40歳代から50歳代前半に集中している。そして、その傾向は10年間でより強くなっている。このことは従業員規模の大きな企業ほど、管理職になるのはだいたい何歳ぐらいという年齢による管理職への昇進ルートが大まかにできており、近年ますますその傾向が強くなっていることを窺わせる。

企業の成長度別に管理職の年齢構成をみると、10年間の従業員の増減にかかわらず40歳代か

表4 企業成長度別年齢構成 (%)

	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	計
不況企業	2.9	17.1	35.3	32.6	12.1	100.0
	7.1	58.3	28.7	6.0	100.0	
停滞企業	2.5	14.6	40.0	31.6	11.2	100.0
	6.1	54.9	32.5	6.5	100.0	
安定成長企業	2.7	16.3	32.8	34.7	13.4	100.0
	9.3	53.6	30.0	7.1	100.0	
急成長企業	4.9	22.7	39.0	25.1	8.3	100.0
	11.1	56.3	24.5	8.0	100.0	
新規上場企業	10.7	26.2	33.2	22.4	7.5	100.0
	17.5	55.9	16.9	9.7	100.0	
計	3.4	17.5	36.1	31.5	11.5	100.0
	11.5	57.1	23.7	7.7	100.0	

(・数値は不明を除いたもの)

(・上段—1987年 下段—1977年)

ら50歳代前半の管理職が圧倒的多数を占める(表4)。その中で従業員が減少しているか増加していても増加の割合が小さな企業である不況企業・停滞企業・安定成長企業には高齢の管理職が比較的に多く、それに対し新規上場企業や従業員が急増し成長の著しい急成長企業には若い年齢の管理職が比較的に多い。87年では新規上場企業の管理職の36.9%が40歳代前半までの若い層で占められている。40歳未満の管理職の割合と55歳以上の管理職の割合を加えたもので管理職の年齢構成の分散度合いを見ると、77年では不況企業13.1%、停滞企業12.6%、安定成長企業16.4%、急成長企業19.1%、新規上場企業27.2%であり、87年では不況企業15.0%、停滞企業13.7%、安定成長企業16.1%、急成長企業13.2%、新規上場企業18.2%である。成長企業ほど管理職の年齢構成は多様であり、不況・停滞企業ほど管理職の年齢構成は40歳代から50歳代に集中している。しかし40歳未満の若い管理職も55歳以上の高齢の管理職もおり管理職の年齢が比較的多様であった急成長企業や新規上場企業においても10年間で徐々にその年齢が40歳代から50歳代前半へと集中してきている。

所属職場別に管理職の年齢構成を見たのが表

表5 所属職場別年齢構成 (%)

	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	計
営業系	4.1	18.4	37.4	31.3	8.7	100.0
				20.4	5.9	100.0
生産系	2.6	17.7	36.2	30.7	12.8	100.0
	9.5	53.4		28.0	9.2	100.0
後方系	3.6	15.4	33.2	33.3	14.4	100.0
	10.7	56.3		24.1	8.9	100.0
計	3.4	17.5	36.1	31.5	11.5	100.0
	11.5	57.1		23.7	7.7	100.0

(・数値は不明を除いたもの)
(・上段—1987年 下段—1977年)

5である。営業系とは販売（促進）、販売管理、市場開発を含んだ営業の職場であり、生産系は研究開発、特許管理、生産技術、生産・工程管理、設計、環境管理などが含まれる部課であり、後方系には経理・財務・総務・労務・人事の諸管理、教育訓練、渉外などが含まれる職場である。営業系職場には若い年齢の管理職が比較的に多く、生産系、後方系職場には高年齢の管理職が比較的に多い。40歳未満の若い管理職の割合と55歳以上の管理職の割合を加えたものでみた管理職の年齢構成の分散度合いは、77年と87年との割合の変化は営業系19.2%→12.8%、生産系18.7%→15.4%、後方系19.6%→18.0%である。営業系、生産系、後方系の職場のちがいに関係なく管理職の年齢は40歳代から50歳代前半に集中する傾向にある。そして、その集中度合いは後方系<生産系<営業系となっており、若い年齢の管理職が比較的多かった営業系が最も集中傾向が強くなっている。

管理職の年齢構成は、従業員規模の大小、企業の成長度、所属職場のちがいにかわりなく40歳代から50歳代前半が圧倒的多数となっており、10年前も後も変わらない。その中で、若い年齢の管理職が比較的多いのは従業員規模の小さな企業、従業員数が急激に増加している成長企業、職場では営業系である。それに対し高年齢の管理職が比較的多いのは従業員数の多い企業、成長が低い企業、職場では後方系である。

しかし、10年間に管理職の年齢は高くなっており、40歳代から50歳代前半に集中する傾向が強くなっている。特に従業員規模の大きな企業にそれが顕著である。個別企業の具体的な人事管理、昇進管理の分析の積み重ねが必要であるが、量的データからみた限りでは年齢による昇進ルートが強まっていると言える。

表6 最終学歴卒業年と入社年の関係 % (実数)

	1987年	1977年
戦前卒で同年(又は設立年)入社	8.1 (3) < 25.0 (172)	
戦前卒で戦後5年以内に入社	18.9 (7) < 27.2 (187)	
戦前卒で戦後6年以上経って入社	73.0 (27) < 47.7 (328)	
戦後卒で同年(又は設立年)入社	80.6 (3950) < 72.3 (2366)	
戦後卒で戦後5年以内に入社	8.6 (422) < 13.7 (450)	
戦後卒で戦後6年以上経って入社	9.1 (451) < 11.8 (386)	
入社後卒業	1.8 (87) < 2.2 (72)	

(・戦前卒・戦後卒それぞれを100として計算)
(・不明を除いて計算)

3. 最終学歴卒業から入社まで

管理職が所属している企業に勤務するようになったのは最終学校を卒業してからどれくらい経ってからであろうか(表6)。昭和20年以前に卒業した戦前卒とそれ以降の戦後卒とに分けてみると、77年でも戦前卒の管理職は687名で全体の16.6%と比較的少数であったが、その10年後の87年では戦前卒の多くのビジネスマンは定年退職しており戦前卒の管理職はもっと減って37名、0.7%にすぎず、戦前卒と戦後卒に分けることはほとんど意味をなさないが、77年調査ではある傾向を掴むことができる。それは戦前卒の管理職には学校卒業と同年に入社した者は少なく、卒業後数年経って入社した転職入社組が多い。それに対し、戦後卒の管理職には、学校卒業と同年に入社した同年入社組が圧倒的に多く、転職入社組は少ない。戦前卒の管理職には間に戦争という特殊な事情があり、学校卒業と同時に勤めた会社を止めなければならなくなり転職

入社組となった者も多く含まれていると思われる。さらに、戦後卒を77年と87年で比較すると、同年入社組の割合は77年が72.3%、87年が80.6%である。学校卒業後、他社・他職を経ないで、新卒採用で入社、社内で昇進し、管理職に就いた者の割合が増加しており、転職入社組の管理職の割合はますます減少してきていることを現わしている。

戦前卒の割合が小さいので、以下の学校卒業から入社までの関係は戦後卒のみを対象に分析する。

表7 年齢別卒業年と入社年との関係（戦後卒）
(%)

	卒業と同年入社		卒後5年以上入社		卒後6年以上経って入社		入社後卒業	
	1987	1977	1987	1977	1987	1977	1987	1977
40歳未満	82.6	83.3	10.8	9.6	6.0	5.5	0.6	1.5
40～44歳	87.4	74.3	6.0	13.1	5.2	10.6	1.4	2.0
45～49歳	87.3	74.3	6.3	13.1	5.4	10.6	1.0	2.0
50～54歳	77.8	58.8	10.1	18.5	9.7	19.7	2.3	3.1
55歳以上	54.5	41.2	15.4	23.5	26.5	27.5	3.5	7.8
計	80.6	72.3	8.6	13.7	9.1	11.8	1.8	2.2

表8 従業員規模別卒業年と入社年との関係（戦後卒）
(%)

	卒業と同年入社		卒後5年以上入社		卒後6年以上経って入社		入社後卒業	
	1987	1977	1987	1977	1987	1977	1987	1977
中規模企業	64.6	59.6	14.4	19.8	17.9	17.0	3.2	3.6
中堅規模企業	75.4	67.0	10.2	16.5	12.3	13.2	2.1	3.3
大規模企業	85.3	79.8	6.3	9.1	6.6	9.6	1.8	1.5
巨大規模企業	88.6	76.6	6.6	13.0	4.3	9.6	0.5	8.5
計	80.6	72.3	8.6	13.7	9.1	11.8	1.8	2.2

管理職の年齢別に学校卒業から入社までの関係をみると(表7)、年齢の高低、10年の間隔にかかわらず、同年入社組の管理職が圧倒的に多い。その中で、年齢の若い管理職には同年入社組が断然多く、高齢になるにつれ転職入社組の割合が増えている。そして、転職入社組の入社までの期間は、年齢が若いほど短く、高い年

齢になるにつれ長くなっている。この傾向は77年も87年も同様である。しかし、50歳代前半、55歳以上それぞれの同年入社組の割合を77年と87年で比較すると、50歳代前半の同年入社組の割合は77年が58.8%、87年が77.8%であり、55歳以上のそれは77年41.2%、87年54.5%である。比較的転職入社組が多い高齢の管理職にも、だんだん、同年入社組が増えてきている。ところが、40歳未満の若い管理職の同年入社組の割合を77年と87年を比較すると、77年83.3%、87年82.6%である。40歳未満の若い管理職には、わずかではあるが、同年入社組の割合が減り、転職入社組の割合が増えており、この動きがこれからも続くのかが注目される。87年調査の時点で40歳未満ということは、団塊の世代かそれ以後生まれである。87年調査の時点で40歳未満の者が多く管理職に就く40歳代になった時、強まっているように見える学校卒業、その年の4月1日付けで採用・就職、転職することなく社内昇進で管理職に就くという昇進パターンが変わるかどうか興味のあるところである。

所属企業の従業員規模別に学校卒業から入社までの関係をみると(表8)、従業員規模の大小、10年の間隔にかかわらず同年入社組が圧倒的に多い中で、従業員規模の小さな企業ほど転職入社組の管理職が多く、学校卒業から入社までの期間も長い。それに対し、従業員規模が大きくなるにつれ、同年入社組が多くなっている。その傾向は77年に較べ87年ではより顕著になっている。87年の従業員1万人以上の巨大規模企業では88.6%と約9割の管理職が学校卒業と同年入社組である。

企業成長度別に学校卒業から入社までの関係をみると(表9)、企業の成長度にかかわらず学校卒業と同年入社組の管理職が圧倒的に多い。新規上場企業を除いてその傾向は10年間でより顕著になっている。証券市場への新規上場企業においては転職入社組の管理職が比較的によく、10年間でその比率が増えている。87年では新規上場企業の管理職の約半数は転職入社組で、4人に1人は学校卒業後6年以上経って入社した

表9 企業成長度別卒業年と入社年の関係（戦後卒）（%）

	卒業と同年入社		卒後5年以内入社		卒後6年以上経って入社		入社後卒業	
	1987	1977	1987	1977	1987	1977	1987	1977
不況企業	80.3	76.7	9.2	14.4	8.3	6.7	2.2	2.2
停滞企業	84.3	70.4	6.5	15.7	7.8	10.0	1.3	3.9
安定成長企業	80.4	78.5	8.9	11.5	8.7	7.3	2.1	2.7
急成長企業	81.9	73.6	7.1	14.3	9.6	10.3	1.4	1.8
新規上場企業	55.4	61.1	18.6	14.6	25.5	21.6	0.5	2.7
計	80.6	72.3	8.6	13.7	9.1	11.8	1.8	2.2

者である。

管理職の学校卒業から入社までの関係は、戦前卒の管理職には転職して当該企業に入社した転職入社組もかなりの割合でいたが、戦後卒の管理職には学校卒業と同年に就職・入社、社内で昇進して管理職に就いた同年入社組が圧倒的に多く、転職入社組は少ない。その傾向は近年強くなっており、それは管理職の年齢、企業の従業員規模、企業の成長度にかかわりがない。その中でも、年齢の若い管理職、従業員規模の大きな企業では同年入社組の比率が特に高い。管理職に転職入社組が少なく学校卒業と同年入社組が圧倒的に多く、その傾向が近年ますます強まっているということは、管理職の育成、補給という点から考えると、わが国の企業社会において、管理職はもともと企業自給型であったのがよりその色彩を強めているということを示している。

4. 学歴構成

管理職の学歴構成はどのようなになっているか。管理職を出身学校（最終学歴）別に占有率を表わしたものが表10である。まず簡単に表9の分類の仕方を説明する。87年調査でサンプル数の最も多かったのが早大出身の325、次いで慶大295、東大266であった。それで出身校を分類する際にこの3校を独立させた。4番目にサンプルが多かったのは京大でサンプルは167であり、3番目サンプルが多い東大に比べてそのサンプル数は少なかったが、77年調査ではサンプルが221と多かったので比較のため京大出身も独立

表10 出身校別学歴構成（占有率） %（実数）

	1987年	1977年
東大	5.3(266) <	7.5(311)
京大	3.3(167) <	5.3(221)
他旧帝大 一橋・東工大	11.2(561) <	13.6(561)
その他国公立大	19.1(961) <	20.4(845)
早大	6.5(325)	7.7(318)
慶大	5.9(295)	5.4(224)
中大・日大・明大・関学 同大(早慶を除く私立上位5校)	11.8(594)	12.1(502)
その他私大	14.1(709) >	11.3(468)
大学相当 (短大・高専・外国の大学)	1.6(81)	1.1(45)
中等教育(含義務教育)	20.7(1039) >	14.3(591)
その他・不明	0.5(26)	1.2(50)
計	100.0(5024)	100.0(4136)

させた。そして、早大と慶大の占有率を合計すると12.4%となるので占有率が12%前後で1グループをつくるようにグループ分けをした。それで、国立大学では東大、京大に次いでサンプルが多かったのが東大、京大を除いた旧帝大と一橋大、東工大でありその占有率が11.2%となったので1つのグループとした。私立大学では早大、慶大に次いでサンプルが多かったのが中大、日大、明大、関学、同大であり占有率が11.8%になったのでこの5校を1グループとして独立させた。

管理職の学歴構成を出身学校の占有率でみると、87年では東大、京大、旧帝大、一橋、東工大、早大、慶大など特定有名大学出身者の割合は32.3%と全体の約3分の1近くであり、高い占有率である。しかし、10年前の77年ではこれら特定有名大学の占有率は39.5%であったので、その比率は急減している。この10年間で占有率を大きく伸ばしているのは、早大、中大、日大、明大、関学、同大を除いた私立大学出身者と中等教育を最終学歴としている層である。管理職

の学歴構成は依然として特定有名大学出身者に偏っているものの、学歴は拡散の傾向にあり、低学歴者もかなりの比率で管理職となっている。

表11. 出身校別年齢構成

	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上
東大	0.88	1.10	0.90	1.06	1.04
	0.37	0.94		1.54	0.79
京大	1.41	0.93	1.07	0.96	0.83
	0.60	1.00		1.21	1.00
他旧帝大・一橋 東工大	0.85	0.90	1.05	1.07	0.83
	0.63	0.98		1.07	0.65
他国公立大	0.79	0.94	1.00	1.06	0.94
	0.85	1.06		0.93	1.05
早大	0.65	0.94	1.04	1.05	0.99
	0.91	1.14		0.76	0.90
慶大	1.09	1.68	1.11	0.72	0.41
	1.68	1.05		0.64	0.82
日大・中大・明大 関学・同大	1.32	1.05	1.08	0.88	0.90
	0.89	1.00		0.77	0.81
その他私立大	2.21	1.18	1.04	0.83	0.71
	1.57	1.00		0.81	0.81
大学相当	1.09	0.49	0.52	0.99	3.11
	0.00	0.74		1.79	2.03
中等教育	0.32	0.82	0.89	1.17	1.38
	0.85	0.85		1.23	1.70
計 (%)	3.4	17.4	35.9	31.3	11.5
	11.4	56.8		23.6	7.7

(・表中の数は全体の%の数値を1として計算)
(・上段—1987年、下段—1977年)

管理職の出身学校別に年齢構成をみると(表11)、出身学校のちがいにいかかわりなく40歳代から50歳代前半の管理職が最も多いなかで、私立大学出身の管理職は40歳未満、40歳代に比較的高い比率が高く、国公立大学出身は40歳代後半から50歳代前半に比率が高い。そして、中等教育学歴の管理職は50歳未満の若い年齢に比率は低く、50歳以上の高齢にその比率が高い。出身校別にみた管理職の年齢構成は、特徴的に言うと、年齢の若い管理職には私立大学出身、次いで高い

年齢層の管理職には国公立大学出身、最も高い年齢層の管理職には中等教育学歴者の比率がそれぞれ比較的に多いと言える。

表12 出身校別卒業年と入社年の関係(戦後卒)
(%)

	卒業と同年入社		卒後5年以内入社		卒後6年以上経って入社		入社後卒業	
	1987	1977	1987	1977	1987	1977	1987	1977
東大	92.3	78.8	1.9	8.9	5.8	11.9	0.0	0.4
京大	89.1	84.1	4.8	6.9	6.1	9.0	0.0	0.0
他旧帝大・一橋 東工大	88.5	78.2	3.9	10.7	7.4	9.3	0.2	1.8
他国公立大	84.8	72.7	7.5	13.5	7.4	12.8	0.4	1.0
早大	85.1	74.5	7.1	12.4	6.2	10.2	1.6	2.9
慶大	90.8	78.4	3.4	12.7	5.5	8.8	0.3	0.0
日大・中大・明大 関学・同大	77.9	68.3	7.7	16.6	10.3	11.3	4.1	3.9
他私立大	75.0	60.7	13.6	17.9	7.7	15.9	3.7	5.5
大学相当	45.5	34.8	22.1	34.8	20.8	17.4	11.7	13.0
中等教育	70.8	67.1	12.6	18.4	14.9	13.5	1.7	1.0
計	80.6	72.3	8.6	13.7	9.1	11.8	1.8	2.2

管理職の出身学校別に学校卒業から入社までの関係をみると、学歴の如何んにかかわらず、転職入社組の比率は低く、学校卒業と同年入社組の管理職の比率が圧倒的に高い(表12)。そして、その傾向は10年間でより強くなっている。その中でも、特に依然として高い管理職占有率を示している東大、京大、他旧帝大・一橋・東工大、早大、慶大など特定有名大学出身にその傾向が顕著である。東大、慶大、京大、他旧帝大・一橋・東工大出身の約9割は実に卒業と同年入社組であり、転職入社組は極端に少ない。それに対して、早大、慶大以外の私立大学出身、大学相当の教育機関出身、中等教育学歴の管理職にはかなりの比率で転職入社組がいる。しかし、それらの学歴でも10年間で転職入社組の比率が低くなってきている。

出身学校別に管理職が勤務する従業員規模を示したのが表13である。従業員規模の大きさによって管理職の学歴構成にかなりのちがいがみられる。東大、京大、他旧帝大・一橋・東工大、早大、慶大など特定有名大学や国公立大学出身

表13 出身校別従業員規模

出身校・調査年	中規模企業	中堅規模企業	大規模企業	巨大規模企業
東大	0.17	0.44	0.96	2.16
	0.26	0.49	1.16	1.83
京大	0.27	0.56	1.02	1.88
	0.40	0.70	1.05	1.69
他旧帝大・一橋 東工大	0.19	0.57	0.99	1.96
	0.57	0.74	1.13	1.41
他国公立大	0.75	0.95	1.01	1.20
	0.92	1.04	1.05	0.94
早大	0.65	1.01	1.10	1.07
	1.01	1.04	1.01	0.94
慶大	0.67	0.93	1.20	1.01
	0.46	0.93	1.22	1.13
日大・中大・明大 関学・同大	1.46	1.11	1.09	0.47
	1.49	1.24	0.89	0.54
その他私立大	1.59	1.24	0.95	0.45
	1.69	1.21	0.82	0.57
大学相当	1.29	1.59	0.86	0.40
	1.00	1.88	0.72	0.39
中等教育	1.48	1.22	0.93	0.58
	1.33	1.15	0.87	0.79
計 (%)	15.3	25.6	34.6	24.5
	15.6	27.2	34.1	23.0

(表中の数値は計の%を1として計算)
上段—1987年、下段—1977年

者は従業員規模の大きな企業で多く管理職に就いており、従業員規模の小さな企業での管理職占有率は低い。それに対して、早大、慶大を除く私立大学出身者、大学相当の学歴所有者、中等教育の学歴所有者は従業員規模の大きな企業での管理職占有率は低く、従業員規模の小さな企業での占有率は高い。そして、その傾向はこの10年間でますます強くなってきている。従業員1万人以上の巨大規模企業の管理職の多くは特定有名大学出身者や国公立大学出身者で占められており、10年前に較べより集中が進んでいる。管理職の学歴構成は全体として特定学校出身者の集中から出身学校が多様となり拡散化傾向にあるが、従業員規模の大小でみると、従業

員規模の大きな企業、特に従業員1万人以上の巨大規模企業においては依然として管理職は特定有名大学出身者に集中しており、この10年間で集中がより進んでいる。もし仮りにある社会的地位が特定の学歴所有者に多くが占められている状態のことを学歴社会と呼ぶとすれば、企業管理職で見る限り全体として学歴社会的色彩が薄くなっている状況の中で、従業員規模の大きな企業においては学歴社会的色彩が強く、それがますます濃くなっていると言える。

出身校別に所属企業の成長度を見ると(表14)、特定有名大学出身者や国公立大学出身者は10年間で従業員数を減らしている不況企業や停滞企業の管理職に比較的多くなっており、急成長企業や新興企業とも言える新規上場企業ではその占有率が低い。それに対して、早大、慶大を除いた私立大学出身者や中等教育学歴者は不況企業や停滞企業では低く、新規上場企業で高い占有率を示している。その傾向は10年間で変わらない。しかし、77年には不況企業や停滞企業、安定成長企業の管理職に中等教育学歴者は少なかったが、その不況企業、停滞企業、安定成長企業にも中等教育学歴者の管理職の割合が10年間で増えてきており、逆に中等教育学歴者が高い占有率を示していた新規上場企業ではその比率を減らしている。

出身校別に所属職場をみたのが表15である。出身学校によって所属部署にかなりのちがいがあ。営業系職場の管理職には私立大学出身者と中等教育学歴者が多く、国公立大学出身者は少ない。生産系職場の管理職には国公立大学出身者が多く、私立大学出身や中等教育学歴者が多い。そして後方系職場では営業系、生産系のように顕著な特徴はみられなく、特定の学歴に集中していない。その傾向に10年間では大きな変化がない。

管理職の学歴構成は、特定有名大学出身に偏ってはいるものの10年間の推移を見ると、特定有名大学出身以外の管理職の割合が多くなっている。取り分け、早大、慶大、中大、日大、明大、関学大、同大を除いた私立大学出身、中等

表14 出身校別企業成長度

	不況企業	停滞企業	安定成長企業	急成長企業	新規上場企業
東大	<u>1.12</u>	<u>1.31</u>	0.85	0.75	0.52
	1.08	<u>1.31</u>	<u>1.46</u>	<u>1.17</u>	0.24
京大	1.06	<u>1.36</u>	1.00	0.49	0.41
	<u>1.39</u>	<u>1.32</u>	<u>1.56</u>	0.99	0.36
他旧帝大・一橋 東工大	1.07	<u>1.28</u>	0.90	0.79	0.52
	1.08	<u>1.30</u>	1.08	<u>1.15</u>	0.53
他国公立大	1.01	<u>1.21</u>	0.92	0.93	0.61
	<u>1.12</u>	0.83	0.97	1.04	0.94
早大	1.03	<u>1.11</u>	0.82	<u>1.30</u>	0.50
	0.80	<u>1.13</u>	<u>1.29</u>	1.00	0.89
慶大	1.03	0.96	1.05	<u>1.11</u>	0.32
	0.90	<u>1.17</u>	1.03	<u>1.23</u>	0.54
日大・中大・明大 関学・同大	0.89	0.79	<u>1.16</u>	<u>1.12</u>	<u>1.18</u>
	0.97	0.95	0.82	0.86	<u>1.41</u>
その他私立大	0.95	0.75	1.02	<u>1.23</u>	<u>1.73</u>
	0.91	0.95	0.74	0.85	<u>1.52</u>
大学相当	<u>1.66</u>	0.70	0.81	0.67	0.84
	<u>1.52</u>	0.34	0.94	0.55	<u>1.85</u>
中等教育	0.94	0.79	<u>1.13</u>	1.00	<u>1.48</u>
	0.75	0.71	0.76	0.83	<u>1.69</u>
計 (%)	27.6	22.9	30.5	14.7	4.4
	10.5	6.7	12.3	37.8	19.9

(・表中の数値は計の%を1として計算)
(・上段—1987年、下段—1977年)

教育学歴の割合が多くなり、管理職の学歴構成は分散傾向にある。しかし、管理職の年齢、転職経験、所属企業の従業員規模、企業成長度、所属職場によって学歴構成には偏りがある。特に、従業員規模の大きな企業においては、管理職の学歴構成が特定学歴へ集中傾向にある。

Ⅳ 要約と課題

管理職にはどのような属性のビジネスマンが就いているのか。管理職への昇進は、企業の人事管理・昇進管理の実施結果である。管理職の属性には企業の人材観が現われている。

わが国企業の伝統的な人材選抜方式は年功(勤続年数)と学歴を大枠として、そこへ実績と人間性などを考慮しているところに特徴がある

表15 出身校別所属職場

	営業系	生産系	後方系
東大	0.68	<u>1.15</u>	<u>1.32</u>
	0.77	<u>1.20</u>	<u>1.14</u>
京大	0.78	<u>1.26</u>	0.93
	0.72	<u>1.25</u>	<u>1.15</u>
他旧帝大・一橋 東工大	0.61	<u>1.46</u>	0.88
	0.78	<u>1.47</u>	0.81
他国公立大	0.83	<u>1.25</u>	0.86
	0.88	<u>1.32</u>	0.84
早大	1.06	0.85	<u>1.16</u>
	<u>1.14</u>	0.64	<u>1.20</u>
慶大	<u>1.41</u>	0.56	1.06
	<u>1.20</u>	0.63	<u>1.13</u>
日大・中大・明大 関学・同大	<u>1.17</u>	0.69	<u>1.24</u>
	<u>1.20</u>	0.63	<u>1.13</u>
その他私立大	<u>1.12</u>	0.88	1.00
	<u>1.16</u>	0.78	1.03
大学相当	0.94	1.09	0.93
	0.80	0.87	<u>1.45</u>
中等教育	<u>1.17</u>	0.87	0.93
	<u>1.18</u>	0.79	0.98
計 (%)	39.3	36.3	21.4
	41.4	30.7	27.6

(・表中の数値は計の%を1として計算)
(・上段—1987年、下段—1977年)

というのが通念であった。そこにおいても実績や人間性は昇進に際して評価の対象になり、差異をつけられるが、その評価・差異は年功・学歴の条件を同じくする者の間においてであり、年功や学歴を越えて昇進しないのが原則であった。それが1960年代から70年代に入って、企業の経営環境の変化、技術革新の進展、従業員の高学歴化・中高年化などによって、企業の組織構造の変革がなされ、従来の人材選抜方式は揺らいできた。そして、年功と学歴を大枠とした昇進管理から能力や実績に基づく昇進管理への転換^{注7}が論じられ、今日ではその傾向が強くな

注7 経済審議会答申「経済発展における人的能力開発の課題と対象」(1963年)は、人間の評価基準の近代化、合理化として能力主義の導入の必要性を論じている。

ってきているとされている。

企業管理職の属性の量的集計分析から得られた結果を要約すると

- (1)管理職の年齢構成は全体として高齢化とともに40歳代後半から50歳代前半に集中する傾向にある。
- (2)管理職には転職昇進は少なく、新卒入社、社内昇進が圧倒的に多い。その傾向は近年ますます強くなっている。
- (3)管理職の学歴構成は出身学校、学歴が特定有名大学集中から分散化傾向にあるもののまだ偏りがみられる。特に従業員規模の大きな企業においては特定有名大学により集中している傾向がある。

であった。管理職の属性分析からみる限り、わ

が国の企業社会における管理職の選抜は、全体として能力や実績を重視した選抜というより一見、年齢、転職の有無、学歴を考慮したような選抜となっており、その度合がより強くなっているという結果が得られた。能力や実績をもとにした昇進管理を実施した結果が、偶々、管理職の属性が年齢では40歳代後半から50歳代前半に、学校卒業と同時に入社、特定学歴に集中したのか、それとも年齢、新卒入社、学歴にかなりのウェイトを置いて選抜したのかは今回の属性分析からは明らかにすることはできない。そのためには個別企業の昇進管理についてのデータ収集の積み重ねと検討が必要であり、今後の課題として残されている。